

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Optimización de estructura de costos

Organización: A.J. & J.A. Redolfi SRL

Autor: Mehaudy Rafael

Legajo: VCPB28718

DNI: 36.948.187

Tutor de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, julio de 2021

Resumen

El objetivo principal del presente trabajo es dotar de un sistema de costos para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Partiendo con un análisis de la situación se diagnosticaron las falencias, se delimitaron los sectores operativos y se concluyó en implementar un sistema de costos basado en actividades ABC. Con la implementación de esta herramienta, se suministró a la empresa y a sus directivos, información detallada de los costos en los que incurre por cada sector operativo y que porcentaje representa del costo total.

Abstract

The main objective of the current study is to provide a cost system for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a consumer goods distribution company. Starting with a situation analysis, diagnosis of the shortcomings, and delimitation of the operating sectors, we conclude with the implementation of a cost system based on activities (ABC). With the implementation of this system, the company and its managers were provided with detailed information on the costs incurred by each operating sector, and what percentage each represented of the total cost.

Palabras Claves: Sistema de costos – Toma de decisiones – Sectores Operativos - Base de asignación.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	6
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	6
FODA.....	11
FUERZAS DE PORTER.....	12
MARCO TEÓRICO.....	15
CONCEPTO DE COSTO:	15
CONTABILIDAD DE COSTOS	15
ETAPAS DE UN SISTEMA DE COSTOS	16
SISTEMA DE COSTEO ABC (ACTIVITY-BASED-COSTING).....	16
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	18
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	18
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA	19
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	20
OBJETIVOS	20
<i>Objetivo general:</i>	20
<i>Objetivos específicos:</i>	20
ALCANCE Y LIMITACIONES:	20
RECURSOS INVOLUCRADOS:.....	21
ACCIONES Y MARCO DE TIEMPO	21
DESARROLLO.....	22
CONCLUSIÓN	27
RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	30
ANEXO 1 – ESTADO DE RESULTADO	30
ANEXO 2 – ANEXOS A LOS ESTADOS CONTABLES.....	30

Introducción

Resulta de real importancia para la toma de decisiones, que los directores puedan contar con toda la información sobre su empresa. Si bien la contabilidad representa la herramienta por excelencia utilizada, poseer un sistema de gestión de costos se torna invaluable para la toma de decisiones acertadas. La implementación de un sistema de costos permitirá conocer el origen, lo cual servirá para obtener el mayor beneficio de ellos y eliminar aquellos que no agreguen valor.

Prescindir de un sistema de costos en una empresa que se encuentra inmersa en un mercado competitivo perfecto, deriva en una desventaja de cara a la planificación estratégica para la conclusión de la misión empresarial. Desconocer los costos reales en los que incurre el ente deriva en posibles ineficiencias financieras.

Como antecedente mencionamos el caso de LG Electronics que, hasta el año 2008, no poseía un sistema de costos centralizado para controlar los costos de los suministros. Para poder responder ante estos desafíos, la empresa contrató a un jefe de adquisiciones quien recurrió a un sistema de costeo basado en actividades. Dicho sistema le permitió descubrir que LG Electronics destinaba la mayoría de los recursos a tareas administrativas y no estratégicas. Las cuales se realizaban de forma manual y a un alto costo.

El sistema de costos ABC, llevó a modificar muchas de las prácticas que realizaba LG Electronics, mejorando su eficiencia y a concentrarse en las tareas que implicaban un mayor valor. (Carbone, James. 2009)

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., oriunda de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, ha demostrado a lo largo de sus más de 50 años de trayectoria, un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 140 empleados.

Desplegando el organigrama y tras el análisis de cada sector, se pudo develar que la política administrativa contable, sufre falencias que deben ser de suma consideración.

Dotar de un sistema de costos permitirá a la empresa obtener conocimiento del costo real de las acciones ejecutadas con la posibilidad de incrementar sus beneficios y/o reducir sus costos. Contribuyendo a la dirección y a la creación de valor que se ofrece a los clientes.

El presente trabajo se redactó con la finalidad de abordar de una forma más eficiente los costos en los que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., incurre. Tomándolos de una manera más específica, identificando cada erogación económica, para obtener una definición más detallada de cada sector. De esta manera, se elaboró una propuesta para la implementación de un sistema de costos basado en las actividades que realiza la empresa, el cual servirá como herramienta de planificación y para la toma de decisiones.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

De acuerdo a la información proporcionada para el estudio del caso y de las investigaciones realizadas sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se detectó una ausencia de un sistema y una estructura de costos que los administre.

De los anexos a los libros contables se observó que posee una clasificación funcional de los costos, donde se observa una primera clasificación dada por la naturaleza de la actividad de la empresa. Por un lado, el costo de ventas, donde se puede constatar el costo de mercaderías vendidas (CMV), junto con una enumeración de costos agrupados como “otros costos de ventas”. Y, por otro lado, los gastos correspondientes a las distintas funciones del ente, administración, comercialización y financiación. Para una visión más completa, se adjuntaron al presente trabajo los anexos antes mencionados (Anexos I y II).

Si bien dicha clasificación se encuentra presente en el estado de resultados, los costos carecen de una discriminación. Se puede observar que consideran como costos directos al CMV “otros costos de ventas”, dentro de los cuáles agrupan costos directos e indirectos.

Tras el análisis al estado de resultados, se expresan en la siguiente tabla, la incidencia que refleja cada una de las clasificaciones mencionadas en la venta total de los productos que comercializa la empresa bajo análisis.

Clasificación de costos	Incidencia sobre Ventas
Costo de Venta	46%
Otros costos de venta	32%
Administración	2%
Comercialización	4%
Financiero	12%
Total Incidencia	96%

Tabla 1 – Incidencias sobre ventas – Elaboración Propia

La incidencia que se observa en la tabla que antecede, demuestra que el CMV incide en un 46% sobre las ventas totales del ejercicio. Siendo ésta, la mayor porción de incidencia. La

clasificación “otros costos de ventas” inciden en un 32% y es en esta clasificación donde no hay una discriminación entre costos directos e indirectos, provocando que se impida conocer cuáles costos tienen una incidencia que pueda llegar a disminuirse o evitarse. La incidencia de los costos en las ventas impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

Considerando esta premisa, se procedió a calcular y analizar los ratios de rentabilidad bruta y neta sobre las ventas. El primer ratio bajo análisis representa un 22%, lo cual significa que la empresa tiene una rentabilidad bruta media. Para aumentar esta rentabilidad se debe reducir el costo de ventas. El segundo ratio arrojó apenas un 2%, significando que la empresa posee una baja rentabilidad neta. Este porcentaje brinda una primera aproximación de cuál es la rentabilidad de la empresa, pero no es conclusivo ya que deben analizarse otros ratios.

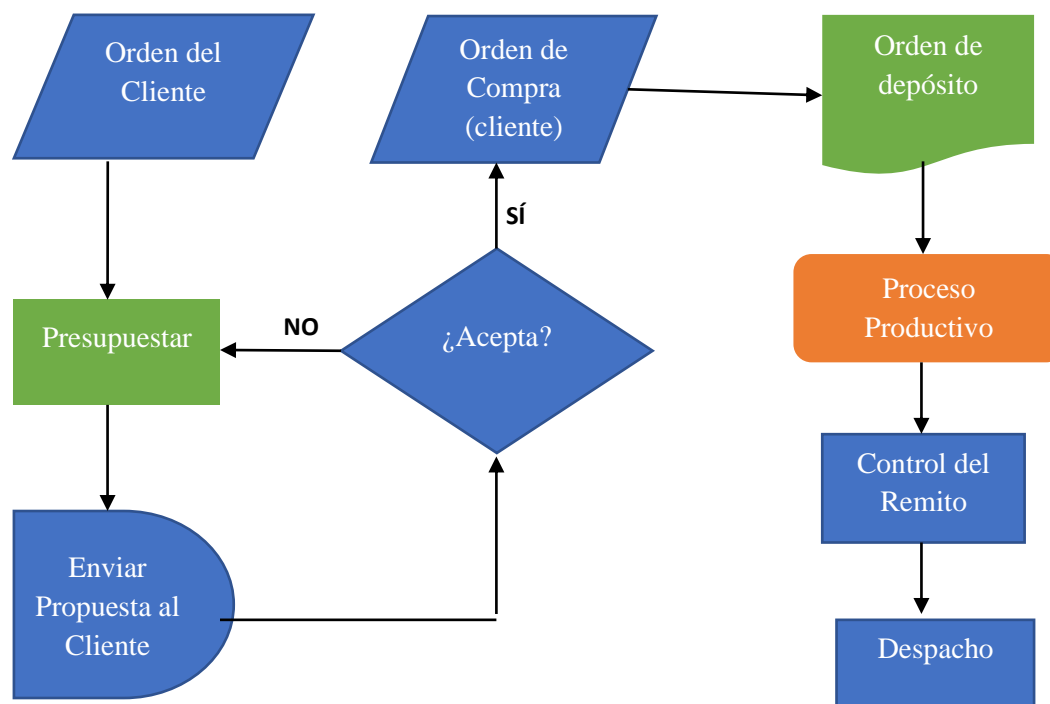
Con la información que antecede, se pretende realizar un análisis más exhaustivo con el fin de determinar los costos en los que incurre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., organizarlos y asignarlos por sector operativo.

Para realizar el siguiente análisis de la situación, se decidió limitar el foco de estudio en la operativa de ventas producidas por la empresa. Se analizaron las tareas realizadas, para poder delimitar los sectores intervinientes.

Para ello, se propone representar mediante flujogramas la operativa de los sectores de ventas, compras y depósito; para poder realizar un análisis enfocado en los costos que incurren. Introduciendo así, la problemática que se observa en cada uno de los sectores.

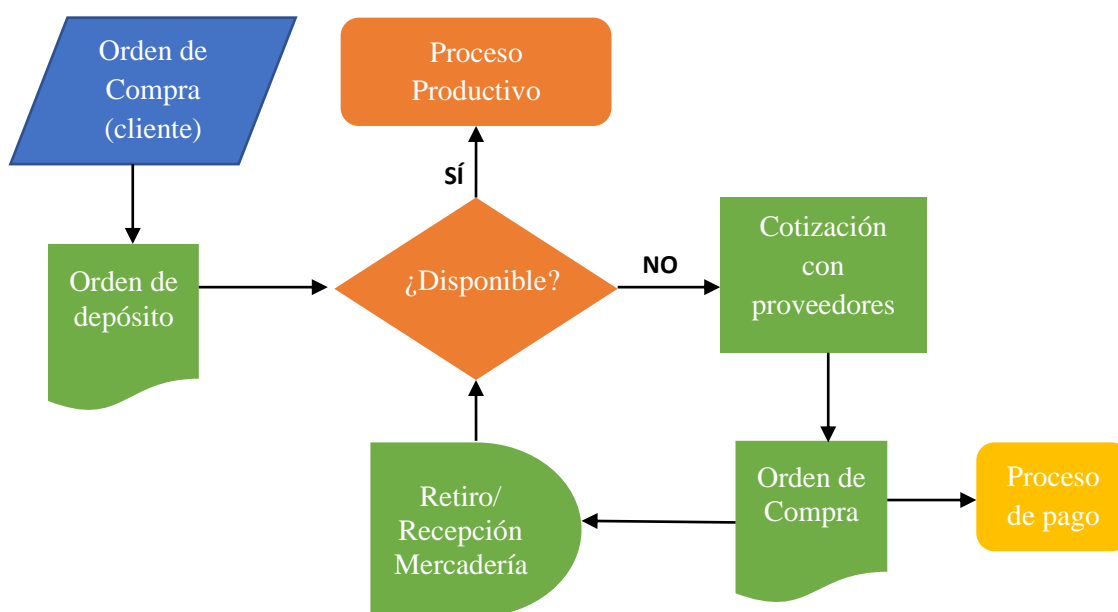


Figura 1 – Referencia sectores de flujograma. Elaboración propia.



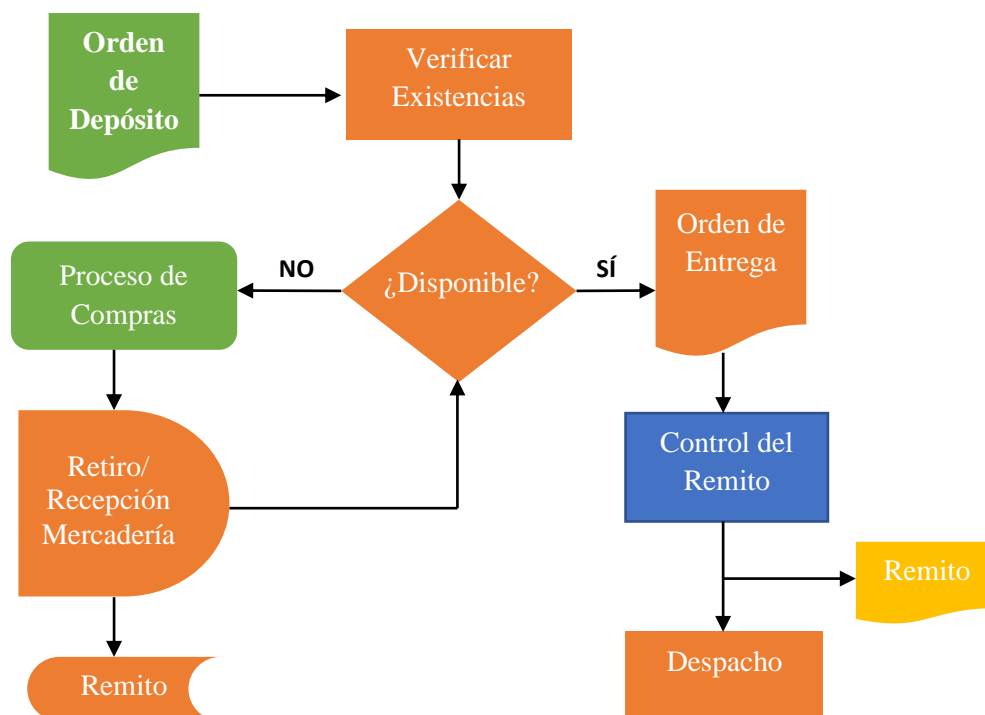
Flujograma 1 – Sector Ventas. Elaboración propia.

En la operatoria del sector de ventas se advierte una ausencia de un sistema de cotización donde se reflejen actualizados los costos de los productos. Se observa, también, la ausencia de una política de fijación de precios para poder ofrecer a los clientes alguna bonificación o descuento. Tampoco una política taxativa sobre las modalidades de pago y los costos que traen aparejados cada una.



Flujograma 2 – Sector Compras. Elaboración propia

Continuando con el análisis, el sector de compras carece de una política de autorización de montos; quien recibe la orden desde ventas, es quien emite la orden de depósito y, de existir un faltante, emite la orden de compra a los proveedores. No existe un parámetro de análisis sobre las compras, y la orden se emite sin mayores trabas. Esto genera la posibilidad de incurrir en un exceso o una malversación de los fondos. La política de autorización debe tener relación directa con los costos que conlleva realizar la compra, la logística, el despacho y todo lo relacionado a la posterior venta.



Flujograma 3 – Sector Depósito. Elaboración propia

En cuanto al sector de depósito, preocupantemente se detecta que no cuentan con sistema de inventarios, ni una planilla en la que consten las existencias. Se utiliza un sistema similar al “just in time”, aunque también cuentan con productos con sobre stock. La recepción de los productos la realiza la persona que se encuentre en ese momento sin generar carga alguna, sólo queda la copia del remito. No se realizan previsiones por pérdidas, daño o robo de mercaderías. Quedando expuestos a una baja de stock sin contemplación de los costos que generaría la reposición del mismo.

Continuando con lo expuesto y considerando los flujogramas elaborados, se procedió a realizar una primera aproximación sobre los costos intervinientes en los sectores delimitados. Se realizó un listado y clasificación para una mejor apreciación.

Costos directos: si bien el CMV ya viene dado por el producto, en esta clasificación se consideran los costos que directamente impactan al costo del producto.

Costos indirectos: son aquellos necesarios para que la operatoria de venta y los beneficios sean posibles. Por ende, deben considerarse como indirectos al costo de ventas.

Descripción de costos
1-Costos Directos
1-1 Costo de Mercaderías vendidas
1-2 Fletes
1-3 Embalajes
1-4 Combustibles automotores
1-5 Impuestos directos
2-Costos Indirectos
2-1 Sueldos y Jornales
2-2 Uniformes y equipos
2-3 Electricidad
2-4 Telefonía y comunicaciones
2-5 Mantenimiento Bs. de uso
2-6 Movilidad y viáticos
2-7 Alquileres y expensas
2-8 Imprenta y librería

Tabla 2 – Descripción de Costos - Elaboración propia

Continuando con el análisis se optó por utilizar la herramienta de análisis FODA, para destacar aquellos puntos observados sobre la empresa del diagnóstico realizado.

FODA

Fortalezas:

- Infraestructura propia ubicada en el nuevo centro logístico en James Clark, derivando en una reducción de costos de alquiler y de operación.
- Contar con una flota propia de utilitarios y camiones, le permite atribuir a su competitividad al reducir los plazos de entregas y evitar posibles costos de demoras.

Oportunidades:

- Excelente ubicación del nuevo centro logístico en James Clark, abriendo a nuevas posibilidades de negocio por la visibilidad y cercanía de este.
- Ampliar cartera de proveedores para reducir costos de mercaderías y elevar la rentabilidad.

- Posibilidad de mejoras en tiempos de entrega y distribución.

Debilidades:

- No contar con una estructura de costos.
- Ausencia de sistema de inventarios ni planilla de existencias.
- En el sector compras no poseen una política de autorización de montos.
- Ausencia de un sistema de cotización donde se reflejen actualizados los costos de los productos.

Amenazas:

- Generar pérdidas evitables al no tener un sistema de costeo.
- Baja rentabilidad neta (2%)
- Incurrir en pérdidas de stock por no llevar un sistema de inventarios y existencias.
- Una flota propia de transporte puede generar costos adicionales: inversión en vehículos, mantenimiento, sustitución de vehículos, conductores (administración, contratación, entrenamiento), impuestos y tasas por vehículos, regreso de viajes vacíos.

En un mercado de competencia perfecta en el cual se encuentra inmersa la empresa, es adecuado realizar un diagnóstico basándose en la herramienta propuesta por Porter en su primer libro “Estrategia Competitiva”. En dicho libro, el autor sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa se define por cinco fuerzas. Poder de negociación con los clientes, Poder de negociación con los proveedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de nuevos productos sustitutos, Rivalidad entre competidores.

Fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes.

Al ser un mercado altamente competitivo, los clientes cuentan con alto poder de negociación. Tienen la potestad de poder elegir cualquier empresa. Si bien la empresa cuenta con una política de pocos clientes, pero importantes; esto lo deja en desventaja a la hora de la negociación de precios al no contar con una política de fijación de precios.

Una política basada en los costos de mercadería y de operación; brindarán la posibilidad de diseñar un plan de negocios para poder ofrecer bonificaciones, descuentos y/o plazos de pago a los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

En este caso la situación es similar al apartado anterior. Los proveedores tienen un gran poder frente a la empresa debido a que la misma cuenta con una acotada cartera. Esto se ve reflejado en la incidencia que posee el CMV sobre las ventas, el cual asciende a un 46%.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Cuanto menos barreras de entrada y salida al mercado existan, mayor será la competencia. La amenaza de que ingresen otras empresas a competir se encuentra siempre latente en un mercado de estas características.

Para contrarrestar estas amenazas es importante que:

- Se confeccione un sistema de costos que le otorgará información necesaria en caso de que surja alguna competencia directa que ofrezca mejores condiciones.
- Se aumente la cartera de clientes como también la de proveedores, para poder ampliar el margen de rentabilidad y hacer fuerza frente a la competencia de precios que caracteriza a estos mercados.
- Añadir valor al servicio afianzando así la relación con los clientes más importantes.

Amenaza de nuevos productos sustitutos:

En este apartado, considerando la actividad de la empresa, la principal amenaza que se presenta es la evidente e inminente expansión que está experimentando Mercado Libre.

Es por ello que, para contrarrestar esta situación, es necesario que, al igual que el apartado anterior, se haga fuerte hincapié en los puntos reflejados.

Rivalidad entre competidores:

Tal como se viene exponiendo en los apartados anteriores, al ser un mercado altamente competitivo, la rivalidad entre los competidores es alta. Es aquí donde las virtudes y fortalezas de cada actor del mercado definen su posicionamiento.

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una amplia experiencia en el rubro y con clientes sólidos, la rivalidad y la competencia presente en este tipo de mercado es tal que el cliente tiene alto poder de decisión.

Con la información que antecede, se pretendió presentar el foco de análisis del presente trabajo y delimitar el campo de estudio. Con el fin de determinar los costos en los que incurre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., organizarlos y asignarlos por sector operativo. Implementar un sistema de costos por actividades (ABC) el cual servirá para realizar costeos y para la toma de decisiones.

Marco Teórico

Concepto de costo:

Si se consultase a la R.A.E (Real Academia Española), nos arrojaría que la definición de costo es “Gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o de un servicio.”

Siguiendo esta línea; Horngren, Foster y Datar en su libro titulado “Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial”, definen al costo como: “...la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios.”

“Para nuestro cometido, costo lo consideraremos como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren.” (Juan García Colín, 2008)

“Son la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo.” (C. del Río González, 2003)

Realizando una recopilación de las definiciones presentadas, se podría concluir en que el costo son aquellos gastos, esfuerzos y recursos, en valor monetario, que deben entregarse para la obtención o adquisición de bienes y servicios; relacionados a la producción de algún bien o a la prestación de un servicio.

Contabilidad de costos

Para los autores Horngren, Datar y Foster; la contabilidad de costos es el procedimiento ordenado para la registración de los mismos, de tal manera que las cuentas puedan servir a los usuarios para la determinar lo gastado en las diversas funciones de la empresa. Se realiza bajo los principios generales de la contabilidad proporcionando información detallada de los costos.

Tiene como objetivo lograr lo que se llama la retroalimentación entre la planeación y el control, lo cual va a permitir poder observar una situación previa y tomar decisiones más certeras

en el futuro, se busca poder encontrar los problemas, solucionarlos, obtener los resultados y poder mostrarlos en diferentes niveles de la administración. Un claro ejemplo es la elaboración de presupuestos, porque mientras más conocimientos se tengan de los costos reales, mayor será la precisión al determinar el margen de ganancia. (Horngren, Datar y Foster, 2007)

Etapas de un sistema de costos

Un sistema de costos se puede dividir en dos etapas, acumulación y asignación. La primera a través de un sistema contable, por ejemplo, en un local de venta de ropa, el costo de las prendas.

Luego viene el momento de la asignación, en donde se asigna a cada producto una parte de los costos acumulados, los mismos pueden estar relacionados directamente con el producto, es el caso del costo de las prendas, o tener una relación indirecta, por ejemplo, en una fábrica, el consumo de energía de las máquinas destinadas a la producción. (Horngren, Datar y Foster, 2007).

Para poder tomar decisiones en base al sistema de costos, es indispensable que, en sus dos etapas anteriores, esté correctamente cargado y utilizado.

Sistema de costeo ABC (Activity-Based-Costing)

Es un sistema de costeo que se basa en las actividades de la empresa y según Horngren, Datar y Foster (2007) perfecciona los sistemas de costeo al concentrarse en actividades individuales como objetos del costo fundamentales. Una actividad es una unidad de negocio, tarea o acontecimiento.

El sistema de costos basados en las actividades permite identificar las actividades que realizan la empresa y los recursos que estas consumen, para con esto poder saber con certeza que actividades están trayendo un beneficio a la empresa y cuáles no para poder eliminarlas. (Douglas T, Hicks, 1997)

Explican Horngren, Datar y Foster (2007) que “El costeo basado en actividades difiere del enfoque tradicional por su concentración fundamental en las actividades. Por lo general, este enfoque da como resultado mayor exactitud en los costos de acuerdo a las unidades de costo.”

Para concluir, los objetivos fundamentales son: obtener información precisa sobre el costo de las actividades y procesos de la empresa; optimizar el uso de los recursos y dotar a la organización una orientación hacia el mercado; y ser una medida de desempeño que permite mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas y administrativas.

Siendo estos implementados en conjunto con un sistema de costos, se los connota como una herramienta de gestión de primera necesidad, tanto para poder corregir errores que se detectan en la gestión de la empresa, como así también para establecer metas claras a largo plazo, y correcciones y rectificaciones a corto plazo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A través de lo expuesto se pudo conocer que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee una gran falencia al carecer de una estructura de costos. Esto deriva en desconocer la naturaleza de los costos, los actores que lo generan y el grado de incidencia que representan en el precio de venta del producto. Poseer un sistema de costos es necesario para poder realizar un análisis sobre cuánto del costo total corresponde a cada sector, si esos recursos se están desperdiciando o de qué manera pueden ser más eficientes. Toda la información que pueda brindar una estructura o sistema de costos, es primordial para poder tomar las decisiones frente a las distintas situaciones que se pueden plantear en el mercado.

Justificación del problema

Con la información que antecede, se pudo conocer la situación que atraviesa la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Del análisis de los anexos a los estados contables y del estado de resultado, se concluye que las rentabilidades tanto la bruta como la neta representan un porcentaje bajo, pero no alarmante. La información que proporciona el análisis *foda*, como las 5 fuerzas de Porter, refleja la situación en la que se encuentra la empresa. El estar inmerso en un mercado de competencia perfecta, el precio final se encuentra definido principalmente por el mercado. Por este motivo para poder incrementar la rentabilidad, se torna oportuno disminuir los costos.

El sector de depósito, no se encuentra organizado de manera procesal ni estandarizada. No cuentan con un sistema de inventario, ni una planilla de existencias. Produciendo un desconocimiento sobre los costos de mercadería. Tampoco realizan previsiones por pérdida, robo o destrucción de mercadería.

El sector de compras carece de una política de autorización por montos de compras. Un sistema de costos podrá actuar como inicio para fundar los parámetros sobre los montos a destinar para las compras y comenzar a diagramar una política de compras. Teniendo conocimiento sobre los costos que implica contratar cada proveedor, se podrá diseñar un plan de negociación con vistas a optimizar los costos.

Dentro del sector de ventas se observa que no poseen una política de fijación de precios, el cual es vital a la hora de poder negociar. Carecen también, de un sistema de cotización donde puedan visualizar el costo real de los productos. Esta falla implica un desaprovechamiento para poder ofrecer la mejor opción para el cliente y la más rentable para la empresa.

Si bien hoy en día la empresa no atraviesa por sobresaltos en cuestiones financieras; carecer de un sistema de costeo implica no tener un conocimiento pleno sobre los costos que engloban las actividades de la empresa. Impidiendo visualizar aquellas actividades que están incurriendo en gastos que podrían evitarse o, peor aún, actividades que no agregan valor económico al funcionamiento y a la actividad principal.

Conclusión diagnóstica

Es por eso que se concluye que la mejor opción para solucionar el problema está dada por la implementación de un sistema de costos basado en las actividades (ABC). Logrando así, proveer de información a la gerencia sobre el costo que incurre cada sector del ente. Información que le servirá para tener un conocimiento pleno sobre los costos reales, como así también, para la toma de decisiones en vistas a la conclusión de la misión empresarial.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general:

Implementar un sistema de costos basado en actividades (ABC) para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que le provea información la cual le servirá para la planificación y la toma de las decisiones más ajustadas a la realidad del negocio.

Objetivos específicos:

- Determinar las actividades que se realizan en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para poder establecer e identificar los costos de cada sector.
- Analizar el modo en que los costos fueron registrados y controlados.
- Crear un procedimiento que le permita a la A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. determinar la forma más conveniente de implementar el sistema de costos basado en actividades (ABC).
- Desarrollar una hoja de costos donde se puedan visualizar los costos directos como los indirectos. Siendo ésta misma, base para planificación y toma de decisiones.

Alcance y limitaciones:

El presente trabajo abarca el análisis de los costos relacionados directamente con las ventas como aquellos que tienen una relación indirecta. Se toma como análisis las ventas que ha realizado la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en el año 2018.

Las limitaciones que se han presentado corresponden a la poca información que pudo obtenerse de la empresa. Si bien se proporcionó los balances, éstos no son actuales, alcanzan hasta el año 2018.

Es por ello que se ha optado por delimitar el campo de análisis a los sectores operativos detallados, como también a realizar supuestos para poder llevar a cabo la propuesta.

Recursos involucrados:

Los recursos para poder llevar adelante la implementación del sistema de costos están compuestos por los honorarios del profesional, entrevistas con los sectores involucrados y por la computadora propia del profesional.

A continuación, se presentará el presupuesto para la implementación del sistema de costos basado en actividades (ABC).

Descripción	Módulos ¹	Valor
Honorarios del profesional	20	\$40.680
Capacitación del personal	8	\$16.272
Control y supervisión	13	\$26.442
Total	41	\$83.394

Tabla 3 –Tabla de Recursos- Elaboración propia

Acciones y marco de tiempo

Las acciones a desarrollar para poder realizar e implementar el trabajo se detallan y enumeran a continuación:

1. Entrevista con el alto directorio para poder coordinar y establecer la metodología de trabajo durante las próximas 9 semanas.
2. Entrevista con los gerentes de los sectores en análisis. Para poder analizar la metodología y procesos de trabajo llevados a cabo para comprender cada labor.
3. Entrevista con los empleados de los sectores en análisis; misma finalidad del inciso precedente.
4. Recopilación y análisis de los datos obtenidos en tareas 2 y 3.
5. Reunión con los altos directivos para poner en conocimiento sobre la situación actual y establecer objetivos alcanzables, junto a la estrategia clara y específica.

¹ Se tomó como referencia el valor \$2.034,00 por módulo respondiendo a Res. C.D. 63/20

6. Diseño del sistema de costos.
7. Exposición del sistema de costos desarrollado a los directivos junto con los gerentes de cada sector.
8. Evaluar implementación y ajustar. Esta tarea se desarrollará en simultáneo, se irá evaluando la implementación y ajustando en caso de ser necesario.

Estas tareas se podrán ver reflejadas en el siguiente diagrama de Grantt para poder llevar a cabo el plan de implementación. Así mismo se indica en semanas el tiempo estimado que durará cada una de las tareas.

DIAGRAMA DE GRANTT	Semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Entrevista con los dueños	■								
Entrevista con los gerentes de sectores		■	■						
Entrevista con los empleados de los sectores		■	■						
Recopilación y análisis de datos			■	■					
Reunión con los dueños				■					
Diseño del sistema de costos					■	■			
Exposición del Sistema diseñado							■	■	
Evaluar implementación y ajustar								■	■

Figura 2 – Diagrama de Grantt, exposición de tareas en marco temporal.

Desarrollo

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se propone un sistema de costos basado en actividades (ABC), el cual permitirá conocer los costos en los que incurre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en su operatoria de ventas. Tomando como base de asignación y centro de costos a los sectores desarrollados en los flujogramas en el apartado de análisis de situación.

Se toma como referencia lo expuesto por Horngren, Datar y Foster en su libro “Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial” y sus 7 pasos para la implementación del sistema de costos.

7 Pasos para la implementación de un sistema de costos basado en actividades (ABC)

1. Identificar los productos que sean los objetos de costos elegidos.

El objeto del costo son las ventas que realizadas por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. realizadas en el año 2018. Se enfoca la asignación a la operatoria de la venta.

2. Identificar los costos directos de los productos.

Costos Directos	
Fletes	\$ 2.207.396
Embalajes	\$ 3.179.419
Combustibles automotores	\$ 8.109.294
Impuestos directos	\$ 12.651.755
Total	\$ 26.147.864

Tabla 4 – Costos directos a operatoria de ventas – Elaboración propia

Impuestos directos ²	
Ingresos Brutos	\$ 11.064.770
Industria y Comercio	\$ 714.136
Inmobiliario y automotores	\$ 667.053
Otros impuestos y tasas	\$ 205.796
Total	\$ 12.651.755

Tabla 5 – Impuestos directos – Elaboración propia

3. Selección de la base para el prorrateo de los costos indirectos.

Para el prorrateo se utilizó la siguiente base determinada por la cantidad de empleados por centro de costos, sobre los empleados totales de la empresa.

	Base de prorrateo				
	Total	Ventas	Compras	Depósito	Resto Empresa
N° de Empleados	140	30	15	45	50
Porcentual		21%	11%	32%	36%

Tabla 6 – Base de Prorrateo para Costos Indirectos - Elaboración propia

- Identificar los costos indirectos asociados con cada base de prorrateo.
- Calcular la tasa por unidad de cada base de aplicación de costos.
- Calcular los costos indirectos asignados a los productos.

² Datos obtenidos de la información provista del caso. Anexo II

Los 3 pasos precedentes (4, 5 y 6), se desarrollaron en la siguiente tabla para poder obtener una mejor visión de los mismos.

Cotos Indirectos	Paso 5 y 6				Totales	
	Paso 4	Ventas 21%	Compras 11%	Depósito 32%		Resto empresa 36%
Sueldos y Jornales		\$ 6.762.046	\$ 3.542.024	\$ 10.304.069	\$ 11.592.078	\$ 32.200.217
Cargas sociales		\$ 2.487.462	\$ 1.302.956	\$ 3.790.419	\$ 4.264.221	\$ 11.845.059
Uniformes y equipos		-	-	\$ 493.733	-	\$ 493.733
Electricidad		\$ 1.251.708	\$ 655.656	\$ 1.907.364	\$ 2.145.784	\$ 5.960.512
Telefonía y comunicaciones		\$ 80.871	\$ 42.361	\$ 123.232	\$ 138.636	\$ 385.099
Servicios médicos		\$ 69.235	\$ 36.266	\$ 105.500	\$ 118.688	\$ 329.689
Publicidad y Propaganda		\$ 1.049.573	\$ 549.776	\$ 1.599.350	\$ 1.799.268	\$ 4.997.968
Movilidad y viáticos		\$ 49.260	\$ 25.803	\$ 75.063	\$ 84.446	\$ 234.573
Alquileres y expensas		\$ 61.568	\$ 32.250	\$ 93.818	\$ 105.545	\$ 293.180
Mantenimiento Bs. De uso		\$ 2.286.739	\$ 1.197.816	\$ 3.484.555	\$ 3.920.125	\$ 10.889.235
Seguros generales		\$ 282.733	\$ 148.098	\$ 430.831	\$ 484.685	\$ 1.346.348
Imprenta y librería		\$ 46.673	\$ 24.448	\$ 71.121	\$ 80.011	\$ 222.253
TOTAL Costos Indirectos		\$ 14.427.868	\$ 7.557.455	\$ 22.479.056	\$ 24.733.488	\$ 69.197.866

Tabla 7 – Costos indirectos a la operativa de ventas – Elaboración propia

7. Calcular el costo total de los productos mediante la adición de todos los costos directos e indirectos asignados a los productos.

Descripción	Elemento de asignación de costos		Totales
	Ventas Almacén 59,16%	Ventas Cigarrillos y Golosinas 40,84%	
Ingresos	\$ 188.635.386	\$ 130.222.262	\$ 318.857.648
CMV	\$ 87.219.367	\$ 60.210.260	\$ 147.429.627
Costos Directos	\$ 15.469.076	\$ 10.678.788	\$ 26.147.864
<i>Subtotal Directos</i>	<i>\$ 102.688.444</i>	<i>\$ 70.889.047</i>	<i>\$ 173.577.491</i>
Costos Indirectos Base de asignación			
Sector Ventas	\$ 8.535.527	\$ 5.892.341	\$ 14.427.868
Sector Compras	\$ 4.470.990	\$ 3.086.465	\$ 7.557.455
Sector Depósito	\$ 13.298.610	\$ 9.180.446	\$ 22.479.056
Resto Empresa	\$ 14.632.332	\$ 10.101.156	\$ 24.733.488
<i>Subtotal Indirectos</i>	<i>\$ 40.937.458</i>	<i>\$ 28.260.409</i>	<i>\$ 69.197.867</i>
Costos Totales	\$ 143.625.902	\$ 99.149.456	\$ 242.775.358
Resultado Bruto	\$ 45.009.484	\$ 31.072.806	\$ 76.082.290
Rentabilidad Bruta	24%	24%	24%

Tabla 8 – Hoja de costos – Elaboración propia

De la implementación del sistema de costos basado en actividades se puede observar que, con la recategorización y reclasificación de los costos, la rentabilidad bruta de la empresa pasó de 22% a un 24%. Si bien la rentabilidad sigue siendo media, esto se debe, en gran parte, a la incidencia que poseen los costos indirectos sobre los directos. Dicho porcentaje asciende en un 40%, el cual debe ser de consideración a la hora de definir la utilidad que se espera obtener.

La tabla 7 y 8, pretenden distinguir de manera más precisa los distintos costos involucrados en la operatoria de venta. Considerando que el CMV es el principal costo del producto y ocupa el mayor porcentaje de incidencia en el costo total de los productos (61%); el sistema de costeo por actividades, entre otras cosas, permite conocer cuáles son aquellas actividades que presentan una mayor incidencia en los costos de los productos.

A continuación, se muestra el porcentaje de participación que posee cada sector operativo sobre el costo total de venta.

Concepto	Porcentaje del costo total
CMV	61%
Costos Directos	11%
<i>Subtotal Directos</i>	<i>71%</i>
Sector Ventas	6%
Sector Compras	3%
Sector Depósito	9%
Resto Empresa	10%
<i>Subtotal Indirectos</i>	<i>29%</i>

Tabla 9 – Porcentaje respecto al costo total – Elaboración propia

Los datos reflejados, representan qué porción del costo total absorbe cada sector operativo de la empresa. Lo que se pretende con esta herramienta implementada, es brindar la información necesaria para poder realizar un seguimiento más exacto sobre la incidencia que poseen los sectores y la porción de recursos que utilizan cada uno. Procurando así tomar las decisiones que fueran necesarias para optimizar o reducir los costos, para poder aumentar la rentabilidad del ente.

Como complemento se propone realizar un ejercicio de fijación de precio de venta por unidad de producto basándose en los datos obtenidos anteriormente. Para ello se determinará un multiplicador MarkUp (MMU), el cual contempla los costos directos (CD), los indirectos (CI) y la ganancia estimada (GE).

$$\text{Partiendo de la fórmula: } MMU = \frac{100}{[100-(CD+CI+GE)]} = \frac{100}{[100-(11+29+24)]} = 2,778 .$$

$$PV = CMV \times 2,778$$

Como se observa, el multiplicador se aplica sobre el CMV, permitiendo determinar con precisión el precio de venta, cubriendo los costos y asegurando un margen de utilidad. Esta fórmula resulta efectiva en el corto plazo debido a su sensibilidad frente a las fluctuaciones que sufre el mercado. No obstante, en el largo plazo, dicha sensibilidad podría ser perjudicial a la hora de determinar el precio de venta debido a la variabilidad que pueden experimentar los costos menos rígidos. Por lo tanto, debe procurarse realizar un control periódico de los costos para prevenir una desactualización de precio, pudiendo derivar en pérdidas.

Si bien la propuesta tiene como fin aumentar la rentabilidad mediante la inclusión del margen bruto en un multiplicador, al encontrarse la empresa inmersa en un mercado altamente competitivo, no puede ser tomadora de precio. Por el contrario, el precio de venta de los productos a comercializar viene determinado, en gran parte, por el mercado.

Es por ello que la propuesta de valor del presente trabajo, se basó en dotar a la empresa de un sistema de costos basado en actividades ABC, el cual le brindará la información necesaria para ser frente a la competencia y aumentar la rentabilidad. Tomando las decisiones más acertadas dependiendo del momento que atraviese el ente.

Conclusión

El presente trabajo se redactó con el fin de poder dotar de un sistema de costos basado en actividades ABC, que le servirá a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. para la toma de decisiones en pos de la conclusión de su misión empresarial.

Como primera medida se comenzó por recopilar e interpretar la información sobre la empresa con el fin de realizar un análisis de la situación. Con los estados contables y anexos se pudo realizar un primer sondeo sobre cómo se asignaban los costos y como eran expuestos en el estado de resultados. Mediante las entrevistas a los gerentes de las distintas áreas y al listado de tareas, se propuso delimitar los sectores intervinientes mediante diagramas de flujos, los cuales serían utilizados a posteriori.

Con un primer análisis y una aproximación hacia la situación del ente, se planteó la problemática y se diagnosticó una solución al problema detectado. La empresa no contaba con un sistema y estructura de costos. No tenían un tratamiento ni clasificación alguna. Sólo se agrupan en cuentas y rubros generales. Considerando esta problemática se planteó como objetivo, dotar a la empresa de un sistema de costos basado en actividades para brindar información necesaria. La implementación del objetivo planteado se estimó que abarca un período de 9 semanas para la ejecución y exposición del plan.

El plan de implementación se basó en lo expuesto por Horngren, Datar y Foster en su libro “Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial”. Clasificando los costos según su naturaleza, para luego encuadrarlos según la base de asignación basada en los flujogramas realizados con anterioridad. Concluyendo en una hoja de costos donde se exponen todos los costos por base de asignación. Con esta planilla, se expuso el porcentaje de participación de los distintos sectores intervinientes para poder reflejar cuanto insume cada uno.

A partir de la implementación de esta herramienta los directivos podrán tener un mayor control de los costos en los que incurre. La reclasificación y asignación, mediante un sistema basado en actividades; es un primer paso para poder perfeccionar la estrategia de la empresa y poder ser protagonista en el mercado. Optimizando los recursos mediante la detección de los

puntos a fortalecer y ajustar, para aumentar la rentabilidad. Elaborando presupuestos y estrategias sobre bases sólidas y confiables; aspirando a ser más eficientes y competitivos.

Recomendaciones

Para poder reforzar el sistema implementado y mejorar la exactitud de los resultados, se recomienda:

Capacitar al personal en materia de registro, control y clasificación de los costos, para que los mismos sean asignados a los sectores que correspondan.

Implementar un sistema de inventarios permanente, donde pueda constatarse los movimientos de stock generados por las ventas, y a su vez tener de forma precisa e inmediata del CMV del producto que integra el pedido de la venta.

A nivel directivo, evaluar y replantear las bases de asignación y la distribución de los costos directos.

Toda información que pueda especificarse, será de gran utilidad para perfeccionar la herramienta de costeo por actividades. Para poder realizar un costeo más objetivo, sobre cada acción llevada a cabo por los sectores operativos en la actividad principal del ente, logrando así una eficiente distribución de recursos.

Bibliografía

- Horngren, C, Datar S. y Foster G. (2007), Un enfoque gerencial, 12 ed, México, editorial Pearson.
- Rajan, M. V. M. Datar, S. y V. Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial (14a. ed.). Pearson Educación.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/37883?page=175>
- Del Río, González, C. (2003). Costos II, Predeterminados, de Operación y de Producción en común. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ecaisa.
- Carbone, James. (2009, abril). LG Electronics centralizes purchasing to save.
- Juan García Colín, (2008). Contabilidad de Costos, 3ra ed, México, Mcgraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V
- DOUGLAS T. Hicks, (1997). El sistema de costos basado en las actividades (ABC), guía para su implementación en pequeñas y medianas empresas.
- RAE (2021, abril) Definición de Costo. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/coste>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (2021, enero 1). www.cpcecba.org.ar Link: <https://cpcecba.org.ar/noticias?idn=15981>
- FAECYS (2021, junio) FAECYS. www.faecys.org.ar Link: <http://www.faecys.org.ar/escala-general-acuerdo-09-2018/>
- Sindicato de choferes de camiones (2021, junio) Sindicato de empleado de camiones. www.camioneros-ba.org.ar Link: https://www.camioneros-ba.org.ar/images/joomlart/demo/escalas/escala_noviembre2018_1.jpg

Anexos

Anexo 1 – Estado de resultado

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>	<u>al 31/12/2018</u>
<i>Ventas Netas</i>	
Ventas Rubro Almacén	\$ 188.635.386
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$ 130.222.262
Total Ventas del Ejercicio	\$ 318.857.648
<i>Costos</i>	
Costos de Venta	\$ 147.429.627
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Total Costos de Ventas	\$ 249.898.421
Resultado Bruto	\$ 68.959.226
<i>Gastos</i>	
Administración	\$ 7.669.955
Comercialización	\$ 11.375.121
Resultado Actividad Principal	\$ 49.914.150
Resultado Financiero	\$ 39.496.697
Resultado NETO	\$ 10.417.453
Otros Ingresos y Egresos	\$ 885.858
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 9.531.595
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.058
Resultado Final	\$ 6.195.537

Anexo 1 – Estado de resultados – Información provista del caso

Anexo 2 – Anexos a los estados contables

<u>Otros Costos de Ventas</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Sueldos y Jornales	32.200.217
Cargas sociales	11.845.059
Uniformes y equipos	493.733
Industria y comercio	714.136
Ingresos brutos Córdoba	11.064.770
Inmobiliario y automotores	667.053
Otros impuestos y tasas	205.796
Electricidad	5.960.512
Telefonía y comunicaciones	385.099
Servicios médicos	329.689
Otros servicios	5.406.867
Servicios por importación	0
Insumos varios	2.660.438
Alquileres y expensas	293.180

<u>Otros Costos de Ventas</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235
Fletes	2.207.396
Seguros generales	1.346.348
Combustibles automotores	8.109.294
Gastos generales	4.510.553
Embalajes	3.179.419
Gastos por importación	0
TOTAL Otros costos de Ventas	102.468.794

<u>ADMINISTRACION</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Honorarios profesionales	838.968
Gastos judiciales	62.000
Imprenta y librería	222.253
Movilidad y viáticos	234.573
Gastos Varios adm.	74.228
Otros gastos	172.586
Depreciaciones	6.065.347
TOTAL de Administración	7.669.955

<u>COMERCIALIZACION</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Publicidad y Propaganda	4.997.968
Comisiones pagadas	6.377.153
TOTAL de Comercialización	11.375.121

<u>FINANCIACION</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Impuesto a los débitos	5.475.894
Intereses bancarios	31.906.861
Intereses impositivos	1.289.446
Intereses planes de pago	824.496
TOTAL de Financiación	39.496.697

Anexo II – Información sobre rubro de gastos – Información provista del caso